

戦略的 CSR とイノベーション

関 根 雅 則

Strategic CSR and Innovation

Sekine Masanori

目 次

はじめに

I 戦略的 CSR

1. CSR の概念
2. 戦略的 CSR

II 企業の目的と戦略的 CSR —P. F. Drucker 氏の見解を中心として—

1. 経営者の課題
2. 「社会的衝撃」と「社会問題」
3. 企業の目的と戦略的 CSR

III 戦略的 CSR とイノベーション

—H. Mintzberg 氏と J. A. Waters 氏の見解に依拠して—

結び

はじめに

今日、世界的に企業間競争が激しくなる中で、企業にとって迅速なイノベーションがますます重要な活動になってきている。ただし、イノベーションは闇雲に遂行されれば良いというものではない。つまり、イノベーションには、時代の要請や市場のニーズに合致するよう一定の方向性が与えられなければならない。そして、その役割を担うのが経営戦略¹である。ここで、今日における時代の要請や市場のニーズを鑑みると、CSR という言葉が浮かび上がってくる。後で詳述するが、CSR とは「企業の社会的責任」であり、自社の活動を通じて発生しうる社会問題を未然に防いだ

1 本稿では、経営戦略の定義を「環境変化との関わりにおいて、企業が適切なイノベーション（経営資源の獲得および経営資源の新結合）を遂行するための意思決定および行動の指針」とする。

り、逆に、自ら積極的に社会問題を解決したりすることである。本稿では、後者に焦点を当て、特に企業が自社の製品やサービスの提供を通じて社会問題を解決することを戦略的 CSR と呼び、それによって導かれるイノベーションについて検討してみたいと思う。

I 戦略的 CSR

1. CSR の概念

CSR とは、“Corporate Social Responsibility” の略であり、一般的に「企業の社会的責任」と訳される。その定義に関する統一の見解はないが、比較的早い段階から CSR の必要性を唱えてきた欧州委員会 (Commission of the European Communities)²は、2001年に刊行されたグリーンペーパーの中で CSR を以下のように定義している³。

「企業が自社の活動の中に、また、ステークホルダーとの相互関係の中に、社会および環境面の諸事項を自発的に取り込んでいく概念」

また、経済産業省は、『通商白書 2004年版』の中で、一般的な解釈として、CSR とは、「企業が法律遵守にとどまらず、市民、地域及び社会等の企業を取り巻くステークホルダーに利するような形で、自ら、経済、環境、社会問題においてバランスの取れたアプローチを行うことにより事業を成功させること」等としている⁴。

以上の定義から読み取れる CSR の具体的内容は、以下のようにまとめることができる。

- ① 企業が自発的に果たす責任であること。
- ② 企業が自社の利益だけでなくステークホルダー全体の利益を考慮すること。
- ③ 企業がトリプルボトムライン⁵を認識し実行すること。

2. 戦略的 CSR

前節では、CSR の概念について述べたが、「戦略的 CSR」といった場合、それはどのような意味になるであろうか。本稿では戦略的 CSR に関連する3つの見解を取り上げ、その具体的な内容について検討したいと思う。

(1) 水尾順一氏の見解

水尾氏は、CSR を「企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進することを目的として、不祥事の発生を未然に防ぐとともに、社会に積極的に貢献していくために企業の内外に働きかける制度

2 欧州連合 (European Union) の政策執行機関。

3 欧州委員会による定義の原文は次のとおりである。“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.” Commission of the European Communities, Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001, p.6.

4 『通商白書 2004年版』75頁。

5 持続的な発展のために、経済、社会、環境の3側面から企業活動を評価するという考え方。

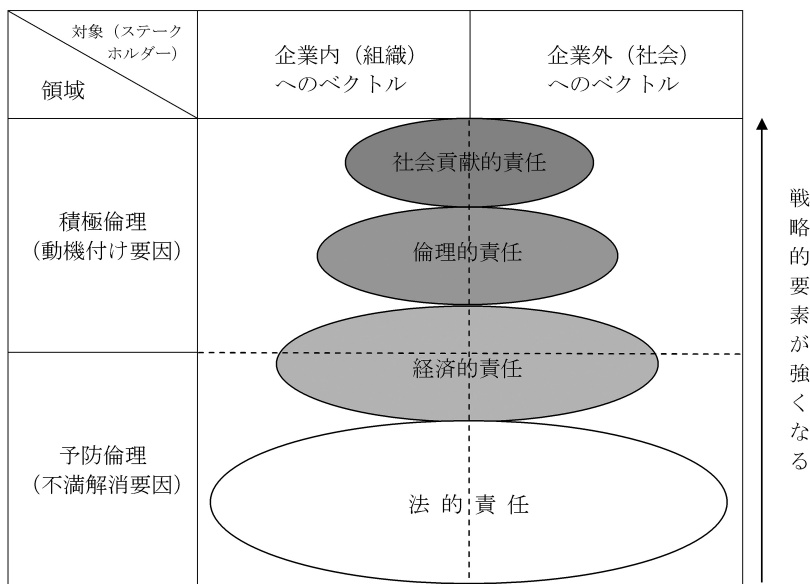
的義務と責任」⁶と定義した上で、その範囲を分類すべく、次の2つの枠組みを提起している。

1つ目の枠組みは、企業が働きかける「対象」としての「企業内（組織）へのベクトル」と「企業外（社会）へのベクトル」である。これは、CSR の対象が企業内のステークホルダーなのか、それとも、企業外のステークホルダーなのかといった観点から分類できることを意味している⁷。

2つ目の枠組みは、企業が CSR に取り組む「領域」としての「予防倫理」と「積極倫理」である⁸。「予防倫理」とは、「社会や企業をさまざまリスクから保護する活動であり、企業に対するネガティブな意味を持つ倫理違反の行動、すなわち一般的に言われる不祥事の発生を未然に防ぐ」ことを意味している。一方、「積極倫理」とは、「社会の福祉や健全な成長を積極的に促進する」ことを意味している。つまり、企業が一市民ないし社会的公器として、社会の健全な成長および発展のために積極的に支援活動を展開し、それによって存在意義を発揮することが重要であるということである。具体的には、地球環境を保護するための貢献活動、地域との交流活動や奉仕など企業の地域貢献活動、弱者救済のための財団活動や支援活動など社会全般に対する社会貢献活動、芸術・文化への貢献活動などが「積極倫理」に相当する。

以上のように、水尾氏は、CSR について「対象（ステークホルダー）」と「領域」という2つの枠組みを提起した上で、企業の責任を4段階に分類している（図表1参照）。

図表1 戦略的 CSR マネジメントの基本コンセプト



出所) 水尾順一他編著『CSR マネジメント』生産性出版、2004年、10頁。

6 水尾順一他編著『CSR マネジメント』生産性出版、2004年、5頁。

7 同上書、5-7頁。なお、水尾氏は、ステークホルダーを「消費者、従業員、株主・投資家、供給企業、競争企業、政府関係、NPO (Non Profit Organization: 非営利組織)、地域社会、地球環境など、企業を取り巻く内外の利害関係者」と定義している。

8 同上書、7-9頁。なお、水尾氏は、F. Herzberg の「動機付け-衛生理論」を援用し、「予防倫理」について、それが満たされなくてもステークホルダーの不満足を解消することにしかつながらず、「不満解消要因」と呼んでいる。一方、「積極倫理」については、それが満たされればステークホルダーの動機付けにつながるとし、「動機付け要因」と呼んでいる。同上書、27-30頁。

各段階の責任を説明すると以下の通りである⁹。

① 法的責任

法律や条例など社会のルールを遵守する責任である。これは企業が最低限度果たすべき責任といえることができるであろう。

② 経済的責任¹⁰

ステークホルダーに対して事業を通じて得た利益を還元する責任である。具体的には、株主に対する配当、従業員に対する賃金・報酬、国家・地域社会に対する税金などである。

③ 倫理的責任

業界や企業独自の倫理観に基づいて設定された自主基準や自主規制を守る責任である。

④ 社会貢献的責任

消費者利益の保護、社会貢献・文化支援活動への取り組み、地球環境保護など、ポジティブな活動を含んだ責任である。

以上のように、CSRは4つのレベルに分類されるが、ここで本稿の中心テーマである「戦略的CSR」の観点からすると、図表1の右側の矢線が示すとおり、責任レベルが上位になるにつれ戦略的要素が強くなる。つまり、「企業においてCSRは社会的・戦略的投資であり、“慈善事業”でなく、“戦略”なのであり、その意味から企業戦略として位置付けないと継続性は維持できない」と水尾氏は指摘している¹¹。

(2) 伊吹英子氏の見解

伊吹氏は、「企業がCSRの実践を通じて持続的に発展するためには、CSRに対する企業の姿勢を明確にし、経営戦略の中にCSRの要素を融合させていくことが必要である」とし、企業が自社のCSRを分類し把握するための枠組みとして「戦略的CSRの基本フレーム」を呈示している(図表2参照)¹²。

図表2に基づき、伊吹氏の見解を示すと、まずCSRには「守りの倫理」と「攻めの倫理」が存在する。守りの倫理とは、「企業が社会に存在し企業活動を営むなかで、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組み」である。一方、攻めの倫理とは、「企業が社会に存在し、企業活動を営むなかで、社会に正の影響をもたらすような取り組み」である¹³。

さらに、CSRには、「事業内で行う活動」と「事業外で行う活動」が存在する¹⁴。「事業内で行う

9 同上書、9-12頁。

10 水尾氏は、経済的責任について、「企業業績に応じた給料や賞与など、一部積極倫理の領域もあるが、ほぼここまでは予防倫理の領域」としている。同上書、11頁。

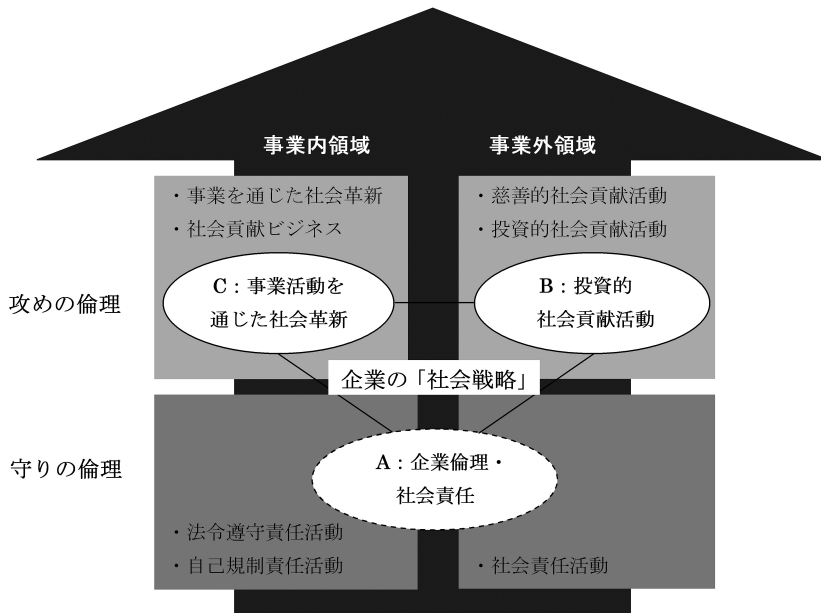
11 同上書、18-19頁。

12 伊吹英子著『CSR経営戦略』東洋経済新報社、2005年、46頁。

13 同上書、46頁

14 同上書、47頁。

図表2 戦略的 CSR の基本フレーム



- ・ A B C の 3 領域でバランスよく戦略的に社会との関係を構築すべき
- ・ 競争優位を築くための鍵は、B～C 領域での戦略的思考にある

出所) 伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年、47頁。

活動」とは、コンプライアンス (compliance)¹⁵を徹底することや、社会に対して正の影響を与える製品やサービスを提供することを意味する。一方、「事業外で行う活動」とは、例えば自社の活動あるいは提供する製品やサービスが環境に対して負荷を与えてしまっている場合に、その代償として植林活動を行ったり、フィランソロピー (philanthropy)¹⁶を実施したりすることを意味する¹⁷。

伊吹氏は、以上のように CSR の枠組みを呈示した上で、図表2にあるように、企業の「社会戦略」を、「企業倫理・社会責任領域 (A 領域)」、「投資的社會貢献活動領域 (B 領域)」、「事業活動を通じた社会革新領域 (C 領域)」の3つに分類している。それぞれの具体的内容を示すと以下の通りである。

① 企業倫理・社会責任領域 (A 領域)

基本的にはコンプライアンスを徹底することであるが、加えて、法律や条例を超えた企業の自主規制などもこの領域に相当する。これは事業内の領域であるが、さらに、事業外の領域として、上述したように、自社の活動あるいは提供する製品が環境に対して負荷を与えてしまっている場合に、その代償として植林活動を行うことなどが挙げられる¹⁸。このA領域について、伊吹氏は、「社会における企業の存立基盤を築く要素であり、CSR 活動のなかでも最も重要かつ不可欠な領域」で

15 法律や社会規範を遵守すること。

16 慈善的な社会貢献活動のこと。

17 伊吹英子著、前掲書、47頁、53頁。

18 同上書、51-54頁。

あり、「企業がこの領域をおろそかにしていると、企業不祥事に発展し莫大な損失を招く恐れが生じる。いわば、社会の一員として企業活動を営むうえで、最低限はたすべき責務をしっかりと果たす領域である」と述べている¹⁹。

② 投資的・社会貢献活動領域（B領域）

いわゆるフィランソロピーのことである。ただし、フィランソロピーというと「慈善」としての意味合いが強く、企業が事業活動を通じて得た利益を寄付やメセナ（mécénat）²⁰といったかたちで社会に還元するイメージがあるが、「投資的」という言葉が用いられているように、それによって、企業に対しても何らかのリターンが生じる取り組みが主要となる²¹。このリターンについては、財務的リターンと非財務的リターン、そして、短期的リターンと長期的リターンがあるが、それを表したのが図表3である。

なお、このB領域によってもたらされるリターン（経営的効果）の例は以下の通りである²²。

- ・ 売り上げ・利益の拡大（直接的寄与）
- ・ 企業イメージ向上・ブランド価値向上（間接的寄与）
- ・ 従業員の福利厚生・意識改革（間接的寄与）
- ・ ビジネス上有利となるネットワーク構築（間接的寄与）
- ・ 商品開発における社会のアンテナ機能（間接的寄与）

図表3 社会貢献活動によって得られるリターンの整理

	非財務的リターン	財務的リターン
短期的リターン	短期的に非財務的な価値をもたらす活動 例： 大手スーパーにおける従業員の社会性向上活動 (顧客からの支持獲得)	短期的に財務的な価値(売り上げの拡大など)をもたらす活動 例： 小売業における高齢者向けの配達無料サービス (客単価の増加)
長期的リターン	長期的に非財務的な価値をもたらす活動 例： 大手メーカーにおける事業活動の将来リスク回避のためのコミュニケーション活動 (ブランドイメージの形成)	長期的に財務的な価値(売り上げの拡大など)をもたらす活動 例： カード会社における学生向けの奨学金制度 (新規加入者獲得)

出所) 伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005年、62頁。

19 同上書、51頁。

20 企業による文化・芸術活動に対する支援。

21 伊吹英子著、前掲書、57-63頁。

22 同上書、63頁。

以上のように、B領域は社会に投資することによって自社に対するリターンを求めるという意味において「攻めの倫理」ということができるのである。

③ 事業活動を通じた社会革新領域（C領域）

本業を通じて新たな価値を提供し社会を革新すること、つまり、ビジネスモデルの根幹に社会性を組み込むことである²³。例えば、自動車メーカーがハイブリット車や電気自動車、燃料電池車など、自然環境保護に資する製品を製造、販売することなどがこれに相当する。この点について、伊吹氏は、「車は、人々の暮らしの利便性を向上させ、生活の豊かさを飛躍的に向上させるものだから、車を生産する事業そのものが社会貢献という捉え方は、C領域には該当しない」とし、あくまで、「CSRの要素を他社との差別化や競争力強化、あるいは、さらなる企業価値向上のための戦略的な要素に組み込んでいるかどうか」が「攻めの倫理」であるC領域に該当するかどうかの判断基準となると述べている²⁴。

以上のように、CSRには3つの領域が存在するが、図表2の中にあるように、ABCの3領域でバランスよく戦略的に社会との関係を構築することが重要であり、特に、競争優位を築くためにはBおよびC領域での戦略的な事業展開が必要であるというのが伊吹氏の見解である。

(3) M. E. Porter氏とM. R. Kramer氏の見解

Porter氏とKramer氏は、CSRに関連して、「企業は、自社の活動が社会や地球環境に及ぼす悪影響を相当改善してきた」としつつも、まだまだ不十分であるとし、その理由として、第1に「企業と社会を対立するものとしてとらえている」、また、第2に「CSRは可もなく不可もない対応に終始している」と述べている²⁵。これは、企業と社会は相互に依存し合っており、したがって、単なる慈善活動の範囲にとどまらず、双方にメリットをもたらすようなかたちで戦略的に事業を展開することが必要であることを意味している。つまり、「企業の成功には健全な社会が欠かせない」一方で、「健全な社会には成功企業が欠かせない」ということである²⁶。

Porter氏とKramer氏は、以上のような観点を前提とし、企業がCSR活動を実行する際には、対応すべき社会問題を選択することが必要であると述べている。つまり、「いかなる企業であれ、すべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりはできない」、したがって、「自社事業との関連性が高い社会問題だけを選択せざるをえない」のである²⁷。そこで、Porter氏とKramer氏は、まず、社会問題の分類を試みている。それは図表4に示すように3通りに分類できる。

23 同上書、72-76頁。

24 同上書、72頁。

25 M. E. Porter and M. R. Kramer, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December 2006, p.78. 村井裕訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』January 2008、37頁。

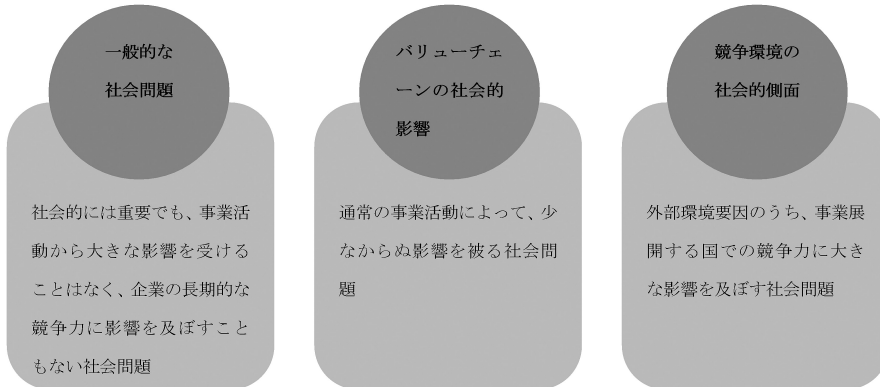
26 *Ibid.*, p.83. 同上訳、42頁。

27 *Ibid.*, p.84. 同上訳、43頁。

Porter 氏と Kramer 氏は、以上のように CSR の対象となる社会問題を 3 つに分類した上で、受動的 CSR (Responsive CSR) と戦略的 CSR (Strategic CSR) の概念を呈示している (図表 5 参照)。

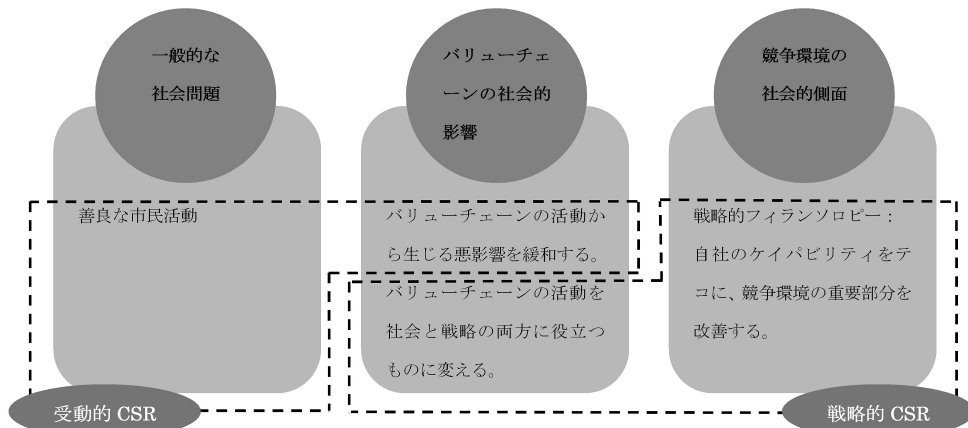
受動的 CSR は 2 つの要素からなる。第 1 は、「善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応すること」であり、第 2 は、「事業活動から発生する、現在のあるいは今後予期される悪影響を緩和すること」である²⁸。例えば、前者は、寄付行為や従業員による市

図表 4 社会問題の分類



出所) M. E. Porter and M. R. Kramer, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December 2006, p.85. 村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』January 2008、46頁。

図表 5 受動的 CSR から戦略的 CSR へ



出所) M. E. Porter and M. R. Kramer, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December 2006, p.89. 村井裕訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』January 2008、47頁。

28 Ibid., p.85. 同上訳、47頁。

民活動への参加などを意味する。後者は、事業活動を通じて排出される CO₂ を削減することなどを意味する。

以上のような受動的 CSR は、もちろん重要ではあるが、上述した「企業と社会の両方にメリットをもたらす」という観点からすると、社会へのメリットという一方向的な意味合いが強いと考えられる。そこで重要になるのが、戦略的 CSR である。戦略的 CSR とは、『『善良な企業市民』『バリューチェーンの悪影響の緩和』から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中すること』である²⁹。つまり、「共通の価値（shared value）」を求めることを意味する。具体的には、自動車メーカーによる環境配慮車の製造、販売は、企業には利益をもたらす、社会的には環境負荷の低減を実現する。また、食品メーカーによる発展途上国の小規模農家との直接的な取引は、企業にはバリューチェーンの効率化（低コストの原材料獲得）を可能にし、社会的には貧困で苦しむ小規模農家の所得向上につながる³⁰。

以上のように、無数に存在する社会問題の中から、自社の能力によって解決できる社会問題を抽出し、的を絞って首尾一貫した CSR 活動を展開する、それによって持続的に企業と社会の双方にメリットをもたらすというのが、Porter 氏と Kramer 氏が呈示する戦略的 CSR であるといえよう。

II 企業の目的と戦略的 CSR —P. F. Drucker 氏の見解を中心として—

本章では、『マネジメント—課題・責任・実践—』³¹における P. F. Drucker 氏の見解を確認することを通じて、戦略的 CSR といった場合、その中心的なテーマは「社会問題の解決に資する製品やサービスを提供すること」であることを主張したいと思う。

1. 経営者の課題

Drucker 氏は、経営者の課題を 3 つ挙げている。それは以下の通りである³²。

- ① その組織体（企業、病院、大学など）に特有な目的と使命
- ② 仕事の生産性をあげて、労働者に達成意欲を与えること
- ③ 社会的衝撃（social impacts）と社会的責任（social responsibilities）を管理すること

これらの中で、本稿の関心事である CSR に強く関連するのは③である。この社会的衝撃および社会的責任の管理について、Drucker 氏は次のように述べている³³。

「企業がその職務を果たすには——すなわち経済財およびサービスを生産するには——人間に対して、地域社会に対して、一般社会に対して衝撃を与えざるをえない。企業は、自分自身の

29 Ibid., p.88. 同上訳、48頁。

30 この事例は、Ibid., p.90. 同上訳、50-60頁に詳しく述べられているので参照されたい。

31 P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*, Harper & Row Publishers, 1974.

32 Ibid., p.40. 野田一夫他監訳『マネジメント（上）—課題・責任・実践—』ダイヤモンド社、1974年、60頁。

33 Ibid., p.42. 同上訳書、64頁。

目的がその企業によって、その企業内で決められているのではないといった人間、たとえば従業員に対して、権力と権限をもたざるをえない。また企業は、地域社会に対して、隣人として、職場と税収との源泉としてだけでなく、廃棄物と汚染物との源泉としても、衝撃を与えざるをえない。また企業は、われわれの多元的な組織の社会では、生活の量——すなわち経済財およびサービス——に対する基礎的な関心に加えて、ますます生活の質——すなわち現代の人間ならびに地域社会の物理的、人間的、社会的な環境——に対して関心をもたねばならない。」

以上のように、Drucker氏は、企業はその活動を通じて社会（ステークホルダー）に対してマイナスの影響を及ぼしうるのでそれを緩和する必要があること、また、企業は経済的成果によって人々の生活の量を満たすだけでなく、社会問題（social problems）を解決することによって生活の質を向上させる必要があることを示唆しているといえよう。

2. 「社会的衝撃」と「社会問題」

本節では、前節で呈示した「社会的衝撃」および「社会問題」の緩和ないし解決に関するDrucker氏の見解を確認したいと思う。

Drucker氏のいう社会的責任とは、前節で述べた「社会的衝撃」および「社会問題」に対応することを意味する。「社会的衝撃」とは、既述したように、企業が事業活動を行う過程で、社会に対してマイナスの影響を与えることである。例えば、鉄合金工場の目的は、顧客に役立つ高性能な金属をつくることであるが、それに伴い騒音を出し、熱を出し、煙を排出してしまう。これらは企業活動の副産物（by-products）であり、多くの場合避けることが難しい³⁴。一方、「社会問題」とは、「組織やその活動の衝撃から起こるというよりは、むしろ社会自身の機能不全から起こるもの」である³⁵。具体的には、医療・福祉、教育、自然環境、人種差別、所得格差などの問題がこれに相当するであろう。

以上のように、企業が果たすべき社会的責任の領域には、「社会的衝撃」および「社会問題」が存在するが、まず「社会的衝撃」への対応について、Drucker氏は、社会的衝撃を取り除くため、あるいは少なくとも最小限にとどめるための理想的な方式は、「衝撃を取り除くことがそのまま収益をあげうる事業機会に転換すること」であると述べている³⁶。また、「社会問題」への対応については、この場合も上述とほぼ同様の見解を示しており、「社会問題の解決を事業上の機会に変換せねばならない」としている³⁷。この事実は、企業が社会的責任を果たすという行為を、事業機会の活用を通じた利益獲得につなげることが最善の策であるということの意味しているといえよう。

以上のことに関連して、ドラッカー氏は次のように述べている。

34 Ibid., p.327. 同上訳書、537頁。

35 Ibid., p.327. 同上訳書、537頁。

36 Ibid., p.334. 同上訳書、548-549頁。ただし、Drucker氏は、「衝撃の除去を事業上の機会とする試みはつねになされるべきである。しかし、多くの場合これは実行不可能である」とし、規制の必要性について述べている。Ibid., pp.334-336. 同上訳書、549-552頁。

37 Ibid., p.337. 同上訳書、555頁。

「企業がよい成績をあげているだけではだめで、“よいこと”もしなければならぬのである。しかし、よいことをするためには、企業はまずよい成績をあげなければならない（むしろ非常によい成績をあげねばならない）のである。企業が経済性の限界を無視して、経済的に支持できない社会的責任をとった場合には、企業は必ずすぐさま困難に陥ってきた。」³⁸

3. 企業の目的と戦略的 CSR

本節では、Drucker 氏の見解に基づき、「企業の目的（purpose of business）」を明らかにした上で、本稿で主張する「戦略的 CSR」を明らかにしたいと思う。

Drucker 氏は「企業の目的」について次のように述べている。

「企業とは何かを知るには、企業の目的から出発せねばならない。企業の目的は、その企業の外部になければならない。事実、企業は社会の機関であるから、企業の目的も社会の中にあるのでなければならない。企業の目的についての妥当な定義は1つしかない。それは『顧客を創造すること（to create a customer）』である。」³⁹

以上のように、Drucker 氏は企業の目的を「顧客の創造」とした上で、企業にとってそれを実現するための職能は「マーケティング（marketing）」と「イノベーション（innovation）」ただ2つだけであるとしている⁴⁰。すなわち、簡潔に表現すると、マーケティングによって市場の潜在的な需要を顕在化させ、イノベーションによって、それまでとは異なる新たな価値をもった製品やサービスを提供することが、企業本来の役割ということになる。

ここで、前節における Drucker 氏の見解を再確認すると、企業が社会的責任を果たすには、「社会的衝撃」や「社会問題」を事業の機会に転換すること、また、十分な経済的成果をあげることが必要であるというものであった。それに本節の見解である、企業の目的は「顧客の創造」という事実を加味して考慮すると、「戦略的 CSR」といった場合、その最も重要なテーマは、「社会問題の解決に資する製品やサービスを提供すること」ではないかと考えられる。具体的には、自然環境にやさしい製品・サービスの提供、安心・安全な製品・サービスの提供、医療や福祉、教育に資する製品・サービスの提供、BOP（Bottom of Pyramid）⁴¹市場に適した製品・サービスの提供などである。

企業が自社の製品やサービスの提供を通じて社会問題を解決することには、次のような意義があると考えられる。

- ① CSR 活動を通じて直接的に利益を得ることが可能になる。
- ② ①の結果として、持続的な CSR 活動が可能になる。

38 Ibid., p.345. 同上訳書、566頁。

39 Ibid., p.61. 同上訳書、93頁。

40 Ibid., p.61. 同上訳書、95頁。

41 BOP（Bottom of Pyramid）とは、ピラミッドの底辺、つまり人口が極めて多いが所得が著しく低い層を意味する。具体的には、発展途上国の年間所得が約3,000ドル以下の低所得者層を指す。BOPは世界人口の7割強を占めるとされる。

- ③ 企業の強みを生かした CSR 活動が可能になる。
- ④ 技術の幅が拡大し、次なるイノベーションの実現が可能になる。
- ⑤ 新たに制定される法律や条例に対して即応することが可能になる。

Ⅲ 戦略的 CSR とイノベーション

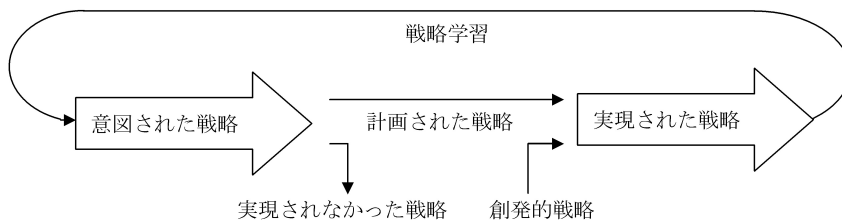
—H. Mintzberg 氏と J. A. Waters 氏の見解に依拠して—

本章では、まとめとして、戦略的 CSR とイノベーションの関係について考察してみたい。「はじめに」で述べたように、企業の存続、発展にとってイノベーションは極めて重要であるが、それは闇雲に遂行されれば良いというものではない。したがって、イノベーションには一定の指針が提供されなければならない。そして、その役割を果たすのが経営戦略である。なお、今日の企業には、ここまで述べてきたとおり、戦略に CSR の観点を織り込み、それに基づくイノベーションに取り組むことが求められる。この点について、貴重な示唆を与えてくれるのが、H. Mintzberg 氏と J. A. Waters 氏の見解である。

Mintzberg 氏と Waters 氏は、予め意図された戦略が、必ずしもその意図どおりに実現されるとは限らないとして、それを図表6のように表した。

図表中にあるように、「実現された戦略 (realized strategy)」は、「計画された戦略 (deliberate strategy)」と「創発的戦略 (emergent strategy)」によって影響を受ける。ここで、計画された戦略とは、トップマネジメントをはじめとするリーダーの意図が反映された戦略である。一方、創発的戦略とは、リーダーの意図とは関係なく環境やその変化に応じて生じる戦略であり、例えば、一般の従業員が自発的に遂行する戦略などが考えられる。なお、これら2つの戦略は両極端であり、純粋な「計画された戦略」も純粋な「創発的戦略」も実際には存在しない。つまり、実際に遂行される戦略は、計画された側面と創発的な側面の両方をもつのである⁴²。

図表6 戦略のタイプ



出所) H. Mintzberg and J. A. Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol.6, 1985, p.258, p.271.

⁴² H. Mintzberg and J. A. Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol.6, 1985, pp.257-259.

以上の見解を前提として、Mintzberg 氏と Waters 氏は、戦略の分類を試みている⁴³。本稿では、分類された戦略の中で、特に、計画された戦略と創発的戦略の関係を明瞭に表していると考えられる「アンブレラ戦略 (the umbrella strategy)」および「プロセス戦略 (the process strategy)」に焦点を当て、その内容を見てみたいと思う。

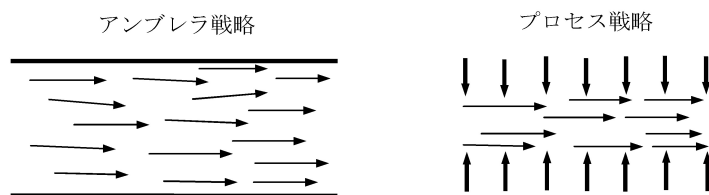
アンブレラ戦略およびプロセス戦略のイメージを表したのが図表7である。

アンブレラ戦略は、リーダーが予め概括的な指針ないし境界を示し、その枠の中で一般の従業員が戦略的行動をとるというものである。特に、環境が複雑でコントロールできず、また、予測不可能である場合、従業員には臨機応変な行動が期待される。このアンブレラ戦略は、予め方向性が規定されているという点で計画的である一方、具体的な戦略の遂行は従業員に依存するという点で創発的であるといえよう⁴⁴。

プロセス戦略の場合、リーダーは一般の従業員に対して間接的な影響を及ぼすことになる。つまり、一般の従業員に戦略的行動を任せた上で、その遂行プロセスをコントロールするというのがプロセス戦略である。この場合、リーダーの主要な役割は、従業員が柔軟に行動できるようなシステムを設計することである。このプロセス戦略は、リーダーが一般従業員の戦略遂行プロセスに影響を及ぼすという意味で計画的である一方、アンブレラ戦略と同様、具体的な戦略の遂行は従業員に依存するという意味で創発的であるといえよう⁴⁵。

以上の見解が示唆するのは、戦略というのはトップマネジメントをはじめとするリーダーが意図して計画的に実行されるものであるとは限らないということである。つまり、一般の従業員による戦略的行動が、実際に遂行される戦略に大きな影響を与える。そして、この戦略的行動は、従業員による企業家活動、換言すれば、自発的なイノベーション活動といえることができるであろう。なお、このような考え方は、官僚組織による活動の厳格なコントロールを脱し、従業員の企業家精神を発揮させるという意味において非常に重要なものとなる。

図表7 アンブレラ戦略とプロセス戦略



出所) H. Mintzberg and J. A. Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol.6, 1985, p.262, p.264.

43 Mintzberg氏とWaters氏は、戦略を以下の8通りに分類している。「計画された戦略 (the planned strategy)」、「企業家的戦略 (the entrepreneurial strategy)」、「イデオロギー的戦略 (the ideological strategy)」、「アンブレラ戦略 (the umbrella strategy)」、「プロセス戦略 (the process strategy)」、「分離された戦略 (the unconnected strategy)」、「コンセンサス戦略 (the consensus strategy)」、「強要された戦略 (the imposed strategy)」。Ibid., pp.259-269.

44 Ibid., pp.262-264.

45 Ibid., pp.264-265.

本稿では、経営戦略とは、イノベーションに対して一定の指針を提供するものであるとした。また、戦略的 CSR といった場合、その最も重要なテーマは、「社会問題の解決に資する製品やサービスを提供すること」であるとした。これらの点と上述の見解を合わせて鑑みると、今日の企業にとって、トップマネジメントをはじめとするリーダーが、自社の CSR 活動についての大枠、指針を示し、それに基づいて各々の従業員がイノベーションを遂行する、具体的には、自発的に社会問題の解決に資する製品やサービスを開発しそれを提供すること、また、リーダーが従業員によるイノベーション活動をうまく調整していくことが必要であると考えられる。

今日、社会は複雑かつ多様な問題を抱えている。この事実は、企業が戦略的に CSR を果たすことが容易ではないことを意味している。したがって、社会問題の解決をビジネスチャンスに変えるには、トップマネジメント一人の意志だけでは不十分である。ここに、様々な知識や技術を有する従業員たちの自発的なイノベーション活動が求められることになるのである。

結 び

既述したように、本稿では、「戦略的 CSR」の中心的なテーマは、「社会問題の解決に資する製品やサービスを提供すること」であるとした。その理由は、II章3節で述べた通りであるが、特に、CSRには持続性が必要である、また、CSRを果たすことが次なるイノベーションにつながる考えたからである。しかし、I章2節で検討したように、バリューチェーンの効率化を通じて社会に貢献すること、また、長期的に見れば、フィランソロピーを積極的に行うことや法的責任を果たすことなども戦略的 CSR の範疇に入れ考慮すべきかもしれない。Drucker氏が指摘するように、企業はあくまで社会の一機関であり、したがって、社会が持続しなければ企業の長期的な存続、発展はあり得ないという事実を鑑みれば、CSRはすべて「戦略的」ということになるであろう。これは、時間軸をどう捉えるかの問題であり、短期あるいは長期という観点を無視すれば、CSRはすべて「戦略的」であるということができる。逆にいうと、CSRに「戦略的」という用語を冠するのはおかしいことかもしれない。ただ、企業の現状を見てみると、CSRに対する解釈は千差万別で、CSRを果たすことは単なるコスト増と捉えている企業が存在することも事実である。そうだとすれば、自社の利益に直接つながる「戦略的 CSR」について検討することも、相応の意義があるであろう。

(せきね まさのり・本学経済学部教授)